

## **Peran Bumdes Dalam Membangun Kewirausahaan Dan Kemandirian Desa**

**(Studi Kasus Bumdes Mugirahayu, Desa Lebak Herang, Kecamatan Ciwaru, Kabupaten Kuningan, Jawa Barat)**

Yayan Hadiyat

Kandidat Doktor Ilmu Administrasi

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya-Jakarta

### ***Abstract***

*Village Owned Enterprises (BUMDES) have a strategic role in improving the economy and village independence. Since the issuance of Law No. 32/2004 concerning Regional Government, the number of BUMDES until 2017 has reached 18,446. The main challenge for the existence of BUMDES is to be able to become a driver of economic development in the village. In many regions, BUMDES has contributed to accelerate rural development and encourage the economic independence in the village. However, many BUMDES are stagnant, so that needs field studies to see the problems and the way of efforts to overcome them, and the result can be used as models for the development of BUMDES in other regions, and can be used as national models. This article presents the results of case study of the MUGIRAHAYU BUMDES in Lebakherang Village, Subdistrict of Ciwaru, Kuningan District, West Java, where since the beginning of its establishment it has experienced success and gave benefits for improving the community's economy in the village, but many the BUMDES has experienced ups and downs, even stagnating. Some of the problems obtained from the field, namely the existence of organizational and the succession problems, and emerged the existence of organizational dependence from several administrators, so that a good community spirit (paguyuban) in the village is unable to encourage BUMDES MUGIRAHAYU to build reliability of the organization of BUMDES and entrepreneurial for the community. The New Public Management (NPM) and Fadel Model (2008), can be proposed to overcome the problems that occur in BUMDES and be able to strengthen sustainability of organizational life and building entrepreneurship. By strengthening transparency, accountability and professionalism of management teams, BUMDES would be able to push the business of the community in the villages and build community entrepreneurship through exploring the local potential and endowment, so that it can build the economic independence in the village.*

**Key Words:** *BUMDES, Kewirausahaan, New Public Management (NPV), Model Fadel*

## Pendahuluan

Keberadaan desa sangat penting dalam pembangunan nasional untuk mewujudkan cita-cita bangsa menuju Indonesia sejahtera dan berkeadilan. Dalam strategi pembangunan nasional, desa terus mendapatkan perhatian besar, karena hampir separuh penduduk di Indonesia yaitu lebih dari 110 juta jiwa tinggal di perdesaan. Pembangunan yang terus dilakukan di pedesaan sejak era orde baru, era reformasi hingga saat ini, telah menunjukkan banyak kemajuan dari berbagai bidang seperti pendidikan, sosial maupun ekonomi. Namun sejalan dengan perkembangan jaman dan adanya pengaruh globalisasi, daya tarik kota telah menyebabkan tren urbanisasi yang terus meningkat. Masyarakat terus meninggalkan pedesaan dan pergi ke kota untuk mendapatkan pekerjaan dan meningkatkan tingkat kesejahteraan mereka. Menurut data Kementrian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, jumlah penduduk miskin di Indonesia yang saat ini mencapai 28,5 juta jiwa, sebanyak 62.8% atau sekitar 17,9 juta Jiwa di antaranya adalah masyarakat yang tinggal di desa. Oleh karena itu, pembangunan desa harus menjadi prioritas dalam pembangunan nasional untuk meningkatkan kesejahteraan dan mengentaskan kemiskinan di Indonesia.

BUMDES adalah salah satu kelembagaan di desa yang dibentuk oleh pemerintah untuk mendorong terciptanya peningkatan ekonomi desa. Masyarakat desa yang umumnya adalah bekerja dan bermata pencaharian di sektor pertanian, termasuk

didalamnya adalah perkebunan, perikanan dan peternakan, diharapkan bisa terus meningkatkan produktivitasnya agar secara mandiri bisa meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan mereka, sehingga secara nasional bisa meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan di Indonesia. Sumbangan pertanian dan pertumbuhan ekonomi terus mengalami peningkatan. Data statistik dari BPS menunjukkan kontribusi sektor pertanian pada pertumbuhan ekonomi selama tahun 2016 naik signifikan pada kuartal IV/2016 sebesar 0,58%, naik dibandingkan kuartal I/2016 yang hanya 0,19%., serta jika dilihat dari penciptaan sumber pertumbuhan ekonomi Indonesia triwulan I-2017, sektor pertanian menyumbang kontribusi terhadap PDB sebesar 13,59% dengan pertumbuhan 7,1% (*year on year*). Dari data statistik tersebut dapat dikatakan bahwa pembangunan sektor pertanian yang sebagian besar di pedesaan mengalami pertumbuhan yang meningkat. Akan tetapi jika dilihat dari data urbanisasi yang juga mengalami peningkatan, berarti ada permasalahan yang perlu mendapat perhatian pemerintah bahwa peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat di desa masih belum memuaskan. Pemerintah dan seluruh pihak harus terus berupaya dan mendorong aktivitas ekonomi desa agar bisa meningkatkan produktivitasnya melalui pemanfaatan sumberdaya alam dan sumberdaya manusia.

## Metodologi Penelitian

Penelitian ini merupakan kualitatif deskriptif kajian penggunaan model

pengembangan BUMDES melalui penelusuran berbagai studi pustaka.

### Hasil dan Pembahasan

Berdirinya Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dilandasi oleh UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yaitu Pasal 213 ayat (1), disebutkan bahwa “Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa” dan tercantum pula dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 71 Tahun 2005 tentang Desa. Pendirian badan usaha desa ini disertai dengan upaya penguatan kapasitas dan didukung oleh kebijakan daerah (Kabupaten/Kota) yang ikut memfasilitasi dan melindungi usaha masyarakat Desa dari ancaman persaingan para pemodal besar. Mengingat badan usaha milik Desa merupakan lembaga ekonomi baru yang beroperasi di pedesaan, maka mereka masih membutuhkan landasan yang kuat untuk tumbuh dan berkembang. Pembangun landasan bagi pendirian BUMDES adalah Pemerintah, baik pusat ataupun daerah.

BUMDES dalam operasionalisasinya ditopang oleh lembaga moneter desa (bidang pembiayaan) sebagai bidang yang melakukan transaksi keuangan berupa kredit maupun simpanan. Jika kelembagaan ekonomi kuat dan ditopang kebijakan yang memadai, maka pertumbuhan ekonomi yang disertai dengan pemerataan distribusi aset kepada rakyat secara luas akan mampu menanggulangi berbagai permasalahan ekonomi di pedesaan. Tujuan akhir pendirian BUMDES diharapkan menjadi pionir dalam menjembatani upaya penguatan ekonomi di pedesaan. Didalam Undang-undang

terbaru Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa juga disinggung Badan Usaha Milik Desa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. Oleh karena itu, pengembangan BUMDES merupakan bentuk penguatan terhadap lembaga-lembaga ekonomi desa serta merupakan alat pendayagunaan ekonomi lokal dengan berbagai ragam jenis potensi yang ada di desa. Diharapkan BUMDES bisa menjadi tulang punggung perekonomian desa guna mencapai peningkatan kesejahteraan warganya.

Sementara itu, untuk jenis usaha yang dapat dikembangkan melalui BUMDES diantaranya yaitu: **1) Bisnis Sosial**, jenis usaha bisnis sosial dalam BUMDES yakni dapat melakukan pelayanan publik kepada masyarakat. Dengan kata lain memberi keuntungan sosial kepada warga, meskipun tidak mendapatkan keuntungan yang besar; **2) Bisnis Uang**, BUMDES menjalankan bisnis uang yang memenuhi kebutuhan keuangan masyarakat desa dengan bunga yang lebih rendah daripada bunga uang yang didapatkan masyarakat desa dari para rentenir desa atau bank-bank konvensional; **3). Bisnis Penyewaan**, BUMDES menjalankan bisnis penyewaan untuk melayani kebutuhan masyarakat setempat dan sekaligus untuk memperoleh pendapatan desa; **4). Lembaga Perantara**, BUMDES menjadi “lembaga perantara” yang

menghubungkan komoditas pertanian dengan pasar atau agar para petani tidak kesulitan menjual produk mereka ke pasar, atau BUMDES menjual jasa pelayanan kepada warga dan usaha-usaha masyarakat; **5) Trading/ perdagangan,** BUMDES menjalankan bisnis yang memproduksi dan/atau berdagang barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada skala pasar yang lebih luas; dan **6). Usaha Bersama;** BUMDES sebagai "usaha bersama", atau sebagai induk dari unit-unit usaha yang ada di desa, dimana masing-masing unit yang berdiri sendiri-sendiri ini, diatur dan ditata sinerginya oleh BUMDES agar tumbuh usaha bersama.

Menurut data Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi pada tahun 2014 tercatat sebanyak 1.022 BUMDES telah berkembang di seluruh Indonesia dan hingga awal tahun 2017 telah mencapai 18.446 BUMDES. Provinsi Jawa Barat memiliki jumlah BUMDES terbanyak yaitu terdapat 2.964 unit dan Provinsi Jawa Timur sebanyak 1.424 unit. Meskipun jumlah BUMDES tersebut masih jauh jika dibandingkan dengan jumlah desa dan kelurahan di Indonesia, pertumbuhan pendirian BUMDES cukup menggembirakan. Menurut Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, saat mengikuti dialog interaktif di Unisma, pada Maret 2017, mengatakan bahwa BUMDES yang telah mencapai kemajuan dan sukses, secara umum karena didukung oleh sumber daya manusia yang mampu mengelola BUMDES.

Perkembangan pendirian BUMDES di Indonesia harus mendapat perhatian bagi semua pihak, agar apa yang menjadi tujuannya bisa mewujudkan peningkatan ekonomi masyarakat dan kemandirian desa. Permasalahan yang umum dan terjadi pada BUMDES di Indonesia, selalu berasal dari faktor manajemen dan kualitas sumberdaya manusia. Untuk itu fokus pengembangan BUMDES harus diarahkan pada upaya-upaya peningkatan manajemen dan kualitas SDM BUMDES.

BUMDES MUGIRAHAYU adalah BUMDES yang berada di Desa Lebakherang, Kecamatan Ciwaru, Kabupaten Kuningan Jawa Barat. Secara geografis, Desa Lebakherang berada di wilayah selatan Provinsi Jawa Barat dan berada di sebelah barat daya ibu Kota Kecamatan Ciwaru, berkontur wilayah pegunungan dengan ketinggian 250 s/d 300 Meter diatas permukaan laut. Luas wilayah desa yaitu 182.170 hektar terdiri dari 3 Dusun, 3 Rw dan 10 RT dengan jumlah penduduk 1.088 orang yaitu 558 perempuan dan 530 laki-laki. Mata pencaharian utama masyarakat adalah pertanian yaitu bertani, ternak dan palawija.

BUMDES didirikan pada tanggal 11 September tahun 2011 dan ditetapkan dalam Perdes No. 8 Tahun 2011. Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Mugirahayu Desa Lebakherang didirikan berdasarkan kebutuhan serta pertimbangan pemerintah guna memacu laju pertumbuhan ekonomi masyarakat serta meningkatkan Sumber pendapatan Desa. Visi utama BUMDES adalah memajukan perekonomian masyarakat berbasis pertanian

dan peternakan, serta mempertahankan budaya gotong royong masyarakat yang agamis. BUMDES diharapkan mampu memberdayakan potensi desa guna mencapai kesejahteraan masyarakat. Adapun misi BUMDES RAHAYU adalah 1) Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat; 2) Meningkatkan tata pemerintahan yang jujur, adil dan bijaksana; 3) Meningkatkan mutu SDM melalui pendidikan formal dan non formal; 4) Memberdayakan komponen lembaga pertanian dan kehutanan; dan 5) Meningkatkan masyarakat yang agamis, bersatu dan harmonis.

Bidang usaha yang dibentuk adalah usaha yang mendorong dan membantu masyarakat untuk berkreasi untuk maju dan bisa meningkatkan produktivitas, dan bukannya usaha untuk menyaingi masyarakat. Dari bidang-bidang usaha BUMDES yang dicanangkan, BUMDES Mugirahayu mengambil 4 (empat) jenis usaha yaitu 1) Jasa Usaha Pinjaman modal Pengusaha Kecil/ pedagang suhunan atau perajin; 2) Jasa Usaha Ternak Sapi; 3) Jasa usaha Pengelolaan Rekening Listrik; 4) Jasa Usaha Pengiriman Uang. Pemdolan BUMDES berasal dari 1) Bantuan Pemerintah; 2) Simpanan Anggota; 3) APBDes Desa Lebakherang; dan 4) Investasi dari Perorangan.

Program BUMDES MUGIRAHAYU yang menjadi andalan adalah program jasa pinjaman modal, jasa usaha ternak dan jasa pengiriman uang. Jasa pinjaman modal diperuntukan bagi masyarakat yang mau membuka usaha ataupun untuk menambah modal usaha. Salah satu model usaha warga masyarakat Lebakherang adalah berdagang di

Jakarta atau di kota-kota lainnya di Jabodetabek ataupun di Bandung. Jenis usaha dagang adalah kios rokok, minuman ataupun warung nasi, kopi dan bubur kacang hijau atau *mie instant*. Jenis usaha ini merupakan *trend* pilihan warga masyarakat di hampir semua masyarakat Kuningan yang merantau ke luar kota dan dikenal oleh warga masyarakat di Jakarta dengan sebutan warung nasi, warung rokok atau warung kopi Kuningan. Model bisnis warung tersebut bisa milik sendiri atau *sistem maro* yaitu modal usaha dimiliki oleh 2 orang. Sementara itu untuk usahanya itu sendiri bisa dijalankan sendiri oleh pemilik ataupun oleh orang lain dengan sistem bagi hasil. Model usaha seperti ini menjadi pilihan masyarakat dan berkembang hingga saat ini. Bagi orang yang memiliki modal, mereka bisa membuka usaha sendiri dan bisa mempekerjakan orang lain dengan sistem bagi hasil dan tempat usaha berikut modal kerjanya pun bisa dipindahtangankan kepada orang lain, atau khususnya diprioritaskan untuk orang yang menjadi mitra kerja selama ini. Disinilah menariknya model usaha dagang ini sangat sederhana, tetapi memiliki efek yang baik dalam pertumbuhan ekonomi desa.

Usaha dagang di kota bisa meningkatkan kewirausahaan warga masyarakat yang ingin meningkatkan ekonomi dan kesejahteraan keluarga, serta bisa membantu angkatan kerja yang tidak melanjutkan pendidikan bisa memilih bekerja di kota dengan mengikuti model usaha dagang baik sebagai pemilik modal bersama ataupun sebagai pekerja yang menjalankan usaha orang lain. Peningkatan ekonomi desa dan kesejahteraan masyarakat yang

diakibatkan oleh kegiatan usaha dagang di kota sangat terlihat dari hasil yang diperoleh mereka misalnya dengan membangun rumah, membeli ternak untuk usaha di desa dan bisa menyekolahkan anak hingga ke jenjang perguruan tinggi, bahkan ada kecenderungan positif bahwa orang tua yang memiliki ataupun bermitra usaha dagang diperkotaan adalah mayoritas orang tua yang bisa menyekolahkan ke sekolah menengah lanjutan atas dan ke perguruan tinggi. Kondisi obyektif inilah yang menjadi latarbelakang dan dasar pemikiran pemerintah desa Lebakherang untuk meningkatkan perekonomian desa secara merata dengan memberdayakan seluruh potensi masyarakat, sehingga seluruh warga masyarakat bisa meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan.

Untuk itu, kegiatan utama BUMDES MUGIRAHAYU diprioritaskan pada ketiga jenis usaha yaitu program jasa pinjaman modal, jasa usaha ternak dan jasa pengiriman uang, karena ketiga program itu sangat berkaitan dan memiliki hubungan yang positif. Jika seseorang memperoleh keberhasilan dalam usaha dagang di kota, akan memiliki modal yang selain untuk pendidikan anak, bisa juga menjadi modal usaha ternak di kampung yang dikelola oleh keluarga atau kerabat di desa. Disamping itu, para pedagang yang berusaha di kota bisa mengirimkan uang ke sanak keluarga di kampung melalui BUMDES yang bisa langsung diterima oleh mereka dalam waktu hitungan jam dengan menggunakan jasa pengiriman uang. Model bisnis ini sederhana, dimana seseorang bisa menggunakan jasa BUMDES untuk mengirimkan uang ke

keluarga di kampung hanya dengan menghubungi pengurus BUMDES melalui sambungan telepon dan bisa dibayar dengan tempo waktu, artinya model bisnis ini adalah jasa pengiriman uang, tetapi uangnya pun bisa meminjam uang BUMDES dengan pembayaran bisa belakangan. Ini sangat membantu masyarakat desa yang masih belum terbiasa dengan jasa perbankan dan walaupun mereka sudah menggunakan bank, untuk mengirim dan menerima uang masih memerlukan waktu paling tidak 1 hari, karena lokasi bank hanya ada di kantor bank kecamatan yang berjarak 5 kilometer dan tidak ada kendaraan umum reguler. Bisa menggunakan jasa ojek, itupun jarang dan cukup mahal jika dibandingkan dengan biaya jasa pengiriman uang melalui BUMDES.

Program BUMDES tersebut diselaraskan dengan program-program pemerintah yang setiap tahun yang diperuntukan bagi masyarakat. Misalnya, ada bantuan ternak dari pemerintah untuk kelola desa dengan sistem bergulir, maka melalui BUMDES, program tersebut akan dikelola dengan lebih baik dan melalui pengawasan yang ketat, karena program-program tersebut yang sudah beberapa kali diberikan pemerintah dalam bentuk program Inpres Desa Tertinggal (IDT), selalu mengalami kegagalan baik dalam keberhasilan usahanya maupun dalam pengendalian programnya. Program bergulir IDT hanya bisa bergulir satu kali dan untuk sistem bergulirnya (*revolving*) tidak berjalan. Ada peserta program IDT yang mengalami kredit macet atau menjual ternaknya dan pengembalian uangnya tidak jelas, atau ada

juga yang mengalami kegagalan usaha yaitu mengalami kematian ternak atau dipotong karena alasan sakit dan sebagainya. Dengan pengelolaan BUMDES, hal itu bisa diatasi dan dikendalikan, dan bahkan bisa memberikan keuntungan yang pasti dan lebih baik dari program-program sebelumnya.

Dalam usaha ternak yang dikelola BUMDES, masyarakat petani atau peternak memperoleh bagi hasil keuntungan 75% dan BUMDES hanya mengambil 25%. Hal ini sangat menarik dan para petani/peternak sangat bersemangat dan ada kepastian keuntungan yang besar. Jika mereka mengurus ternak dengan baik dan menghasilkan ternak yang lebih banyak (perkembangbiakan), maka sebagian besar keuntungan dari penjualan hasil ternaknya akan menjadi milik mereka. Misalnya, usaha ternak sapi yang dikelola BUMDES, untuk rentang waktu tahun 2012, yaitu bulan Januari sampai dengan Juli 2012, Badan Usaha Milik Desa telah berhasil membukukan keuntungan kotor sebesar Rp. 63.790.000,- yang berasal dari keuntungan usaha UED-SP/jasa peminjaman uang sebesar Rp. 13.590.000,- dan Keuntungan Ternak sapi sebesar Rp 50.200.000,- keuntungan usaha ternak sapi sebesar Rp. 50.200.000,- yang dialokasikan sesuai kesepakatan dengan peternak sebesar 75% atau sebesar Rp.37.650.000,- diserap oleh Peternak dan sebesar 25% atau Rp.12.550.000,- adalah hak pengelola Usaha dalam hal ini Badan Usaha Desa ( BUMDES Mugirahayu sebagai Badan usaha yang ditunjuk Desa)

Namun demikian, perkembangan BUMDES MUGIRAHAYU mengalami

stagnan dan bahkan hanya melaksanakan program-program pemerintah desa dibidang ekonomi. Pergantian pengurus BUMDES di tahun 2013, sempat mengalami kevakuman kegiatan usaha dan aktivitas BUMDES hanya mengelola pinjaman-pinjaman dan program usaha ternak yang sudah dijalankan saja, tidak ada usaha baru dan tidak ada pengembangan usaha lain. Program BUMDES saat ini hanya melaksanakan program-program yang alokasi danannya dari desa, bahkan warga masyarakat yang merasa mampu, membuat program sendiri atau pribadi dalam bentuk pinjaman modal. Syarat dan prosesnya mudah, dan hanya bermodalkan kepercayaan dan kejujuran. Akan tetapi oleh karena sifatnya pribadi, sistem pinjaman ini hanya bisa diakses orang-orang terdekat, saudara ataupun kerabat si pemilik modal. Oleh karena itu, BUMDES harus melakukan revitalisasi peran BUMDES dalam menggiatkan ekonomi masyarakat dengan memberikan akses yang lebih luas dan bisa dijangkau oleh siapapun.

Berkaitan dengan stagnansi yang dialami BUMDES hampir selama 2 (dua) tahun, ada yang perlu dilakukan pembenahan di internal BUMDES sebagai sektor di desa, yaitu meningkatkan manajemen organisasi BUMDES dengan pendekatan manajemen kewirausahaan di sektor publik. Melihat faktor yang mempengaruhi aktivitas manajemen BUMDES sebelum dan sesudah pergantian pengurus, dapat diidentifikasi penyebabnya adalah: 1) Kurangnya kemampuan manajerial, khususnya ketua BUMDES yang sebelumnya adalah sarjana dan pegawai negeri sipil (PNS) sebagai Sekretaris Desa (Sekdes yang karena

pendidikan dan pengalamannya, serta fungsinya sebagai Sekdes bisa mengakselerasi kegiatan BUMDES, 2) Faktor kemauan masyarakat untuk usaha ternak dan cenderung untuk memilih usaha dagang di kota, hal ini menyebabkan usaha ternak sapi dan kambing hanya diminati oleh kelompok masyarakat yang lanjut usia yang dari sisi tenaga maupun psikologisnya apa adanya; dan 3) Belum tumbuhnya jiwa kewirausahaan baik dilingkungan pengurus BUMDES maupun di kalangan masyarakat itu sendiri.

Warga masyarakat yang ada di desa Lebakherang menyukai program-program yang bersifat bantuan dan sedikit resikonya, dan jika ada masalah hanya menyatakan tidak mampu atau programnya tidak mau dilanjutkan. Program-program sosial dan ekonomi di desa Lebakherang selalu mengalami “bocor halus”, yaitu semangat diawal dan sangat antusias untuk mengikuti program, tetapi lama kelamaan mengalami kemandekan secara perlahan-lahan dan bahkan mengalami penghentian usaha atau kegiatan. Pemerintah desa pun tidak bisa berbuat apa-apa, oleh karena program-program tersebut juga merupakan bantuan dari pemerintah pusat untuk meningkatkan ekonomi desa dengan melakukan peran serta masyarakat. BUMDES mengalami kesulitan untuk menggerakkan kegiatan usaha ekonomi desa, oleh karena persoalan didalam BUMDES itu sendiri dan persoalan di masyarakat umumnya.

### **Menerapkan NPM dan Kewirausahaan di BUMDES**

Apa yang dialami oleh BUMDES di Desa Lebakherang, Kecamatan Ciwaru, Kabupaten Kuningan, Jawa Barat, bisa jadi banyak dialami oleh lembaga-lembaga sektor publik di Indonesia, khususnya di pedesaan. Paradigma birokrasi pemerintahan di Indonesia yang banyak dipengaruhi oleh kultur feodalisme yang terbawa dari jaman kolonialisme, menyebabkan penyelenggara sektor publik dan pemerintahan yang birokratis dan sangat rigid atau kaku. Aparatur pemerintahan dan pengurus di sektor publik belum memiliki jiwa dan budaya pelayanan yang diharapkan masyarakat atas pelayanan dari pemerintahan dan sektor publik lainnya. Tak terkecuali di sektor publik seperti badan usaha milik negara atau BUMN, dan terjadi pula di badan usaha milik desa (BUMDES). Paradigma pengelolaan sektor publik harus direformasi dan diarahkan pada paradigma baru yaitu *New Public Management (NPM)*, yaitu manajemen sektor publik yang menekankan pada pengendalian atau kontrol atas output kebijakan pemerintah, desentralisasi otoritas manajemen, pengenalan pada pasar dan kuasi-mekanisme pasar, serta layanan yang berorientasi customer atau warganegara/warga masyarakat. Dengan konsep baru NPM tersebut diharapkan, BUMDES lebih lincah dan berorientasi kepada masyarakat

Penerapan NPM disektor publik, khususnya di BUMDES bisa dilakukan melalui implementasi prinsip-prinsip NPM yaitu: 1) Penekanan pada manajemen keahlian manajemen profesional dalam mengendalikan organisasi; 2) Standar-standar yang tegas dan terukur atas performa organisasi, termasuk

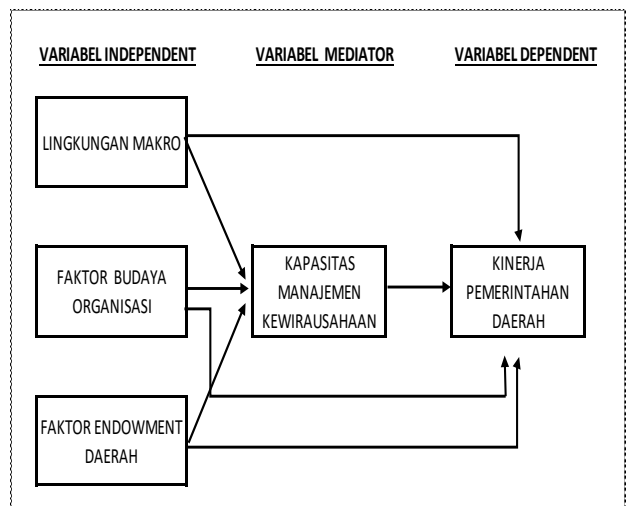


klarifikasi tujuan, target, dan indikator-indikator keberhasilannya; 3) Peralihan dari pemanfaatan kendali input menjadi output, dalam prosedur-prosedur birokrasi, yang kesemuanya diukur lewat indikator-indikator performa kuantitatif; 4) Peralihan dari system manajemen tersentral menjadi desentralistik dari unit-unit sektor publik; 5) Pengenalan pada kompetisi yang lebih besar dalam sektor publik, seperti penghematan dana dan pencapaian standar tinggi lewat kontrak dan sejenisnya; 6) Penekanan pada praktek-praktek manajemen bergaya perusahaan swasta seperti kontrak kerja singkat, pengembangan rencana usaha, dan pernyataan misi; dan 7) Penekanan pada pemangkas, efisiensi, dan melakukan lebih banyak dengan sumber daya yang sedikit.

Sehubungan dengan masalah yang dialami BUMDES MUGIRAHAYU, maka penerapan NPM tersebut harus dimulai dengan membangun jiwa kewirausahaan atau *entrepreneurship* di BUMDES itu sendiri dan di masyarakat pada umumnya. Kewirausahaan adalah jiwa yang antusias secara psikologis dan diwujudkan dalam aksi sukses yang terus menerus. Jika mengacu pada teori *need for achievement* McClelland yang sudah diperkenalkan sejak tahun 1961, bahwa faktor *need achievement* sangat dominan mempengaruhi kewirausahaan, dibandingkan *need of power* dan *need of affiliation*. Perlu adanya training motivasi berpretasi (*achievement motivation training*) yang diperuntukan bagi pengurus BUMDES dan kelompok masyarakat yang tergabung sebagai mitra usaha BUMDES.

Menurut model Fadel Muhammad (2008) yang dituliskan dalam bukunya yang terkenal dan fenomenal dalam pengembangan *entrepreneurship* di sektor publik yaitu “Reinventing Local Government”, ada 4 (empat) faktor yang memengaruhi kinerja pemerintahan dan atau sektor publik yaitu : 1) Lingkungan Makro, 2) Faktor Budaya Organisasi, dan 3) Faktor *Endowment* Daerah; serta 4) Faktor Kapasitas Manajemen Kewirausahaan. Ketiga faktor yang pertama, yaitu faktor lingkungan makro, budaya organisasi dan faktor *endowment* adalah variabel independen yang mempengaruhi langsung terhadap faktor keempat yaitu kapasitas manajemen kewirausahaan. Jadi untuk meningkatkan kinerja pemerintahan atau sektor publik yang dalam hal ini adalah BUMDES, perlu dilakukan analisis strategis pada ketiga faktor yang merupakan variabel independen.

Gambar 1. Model Fadel (2008)



BUMDES harus melakukan kajian strategis terhadap lingkungan makro yaitu kajian terhadap politik, sosial, ekonomi dan

perkembangan budaya yang menjadi peluang sekaligus tantangan kedepan, apa yang menjadi pilihan strategi usaha BUMDES harus mempertimbangkan hasil kajian strategis tersebut. BUMDES juga harus menganalisis potensi budaya sebagai faktor kearifan lokal yang bisa dieksploitasi menjadi sumberdaya dalam implementasi strategi usaha BUMDES. Gotong royong dan semangat paguyuban harus menjadi pendukung utama untuk menggerakkan seluruh kegiatan dan program BUMDES MUGIRAHAYU. Menurut Fadel Muhammad (2008) bahwa kapasitas manajemen kewirausahaan akan berperan signifikan terhadap kinerja pemerintahan daerah, asalkan faktor lingkungan makro, faktor budaya organisasi dan faktor *endowment* daerah tidak menghambatnya. Untuk itu, BUMDES harus memulai reformasi kelembagaannya sebagai sektor publik, dimulai dari usaha yang sistematis, terencana dan berkesinambungan untuk membangun pengaruh positif dari lingkungan makro, budaya dan faktor *endowment* lokal terhadap pengembangan kapasitas manajemen kewirausahaan BUMDES.

Analisis lingkungan makro perlu dilakukan untuk mengidentifikasi peluang-peluang sekaligus tantangan-tantangan yang ada di lingkungan eksternal yang terjadi dalam skala nasional maupun lokal yang secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kehidupan ekonomi sosial masyarakat desa Lebakherang. Perkembangan ilmu pengetahuan teknologi, yaitu perkembangan yang luar biasa penggunaan internet di masyarakat, telah mendorong perubahan

perilaku sosial ekonomi masyarakat. Masyarakat dipaksa untuk bekerja lebih cepat dan bisa melayani dengan cepat dan mudah, karena sudah terbiasa menggunakan fasilitas jaringan internet yang mempercepat transaksi dan pelayanan sehari-hari. Masyarakat sudah memasuki era digitalisasi yang memudahkan setiap aktivitas dan transaksi bisnis mereka. BUMDES harus melihat perubahan perilaku sosial masyarakat tersebut sebagai peluang sekaligus tantangan untuk dijadikan pertimbangan dalam menyusun strategi usaha BUMDES.

Sedangkan analisis budaya organisasi dan analisis terhadap faktor-faktor *endowment* atau bakat, sokongan atau warisan yang ada di desa Lebakherang, tidak bisa dipisahkan, oleh karena satu-satunya faktor *endowment* yang masih kental dan dirasakan terus terwariskan adalah faktor budaya yang sangat kekeluargaan dan kegotongroyongan. Sejak jaman dahulu, dimana penulis pun merasakan tinggal di desa Lebakherang, masyarakat di kampung Desa Lebakherang sangat kekeluargaan dan terkenal dengan semangat gotong royong. Bahkan semangat itu tetap dibawa ketika warga masyarakat merantau ke kota, khususnya di Jakarta dan sekitarnya. Sejak tahun 1970 an, warga masyarakat Lebakherang yang ada di Jakarta dan sekitarnya membentuk paguyuban Ikatan Warga Lebakherang di Jakarta Raya disingkat IKWAL JAYA dan kebetulan penulis juga pernah menjadi Ketua Ikwal Jaya untuk periode 2011-2016. Potensi sosial budaya dari semangat kegotongroyongan dan paguyuban harus menjadi landasan dalam setiap program BUMDES. Kegotongroyongan hanya bisa

tumbuh dari asas kekeluargaan yang didasarkan pada nilai-nilai luhur agama dan semangat dedesaan yang selama ini tertanam di setiap warga masyarakat desa Lebakherang. Semangat ini pula lah yang telah menjadikan Lebakherang menjadi desa berprestasi dan menjadi contoh di setiap lomba antar desa di Kabupaten Kuningan, bahkan pernah juga menyandang juara di tingkat Jawa Barat. Kedua faktor inilah yang merupakan variabel independen yang harus dijadikan faktor positif dan menjadi pendorong untuk meningkatkan kapasitas manajemen kewirausahaan BUMDES.

Untuk meningkatkan kapasitas manajemen kewirausahaan BUMDESA MUGIRAHAYU, yaitu perlu mengimpelentasikan prinsip-prinsip NPM yang disebutkan diatas, khususnya menekankan pada peningkatan keahlian manajemen professional dalam mengendalikan organisasi, serta menyusun standar-standar yang tegas dan terukur atas performa organisasi, termasuk klarifikasi tujuan, target, dan indikator-indikator keberhasilannya. Berdasarkan permasalahan yang dialami oleh BUMDES yang mengalami stagnansi, faktor kemampuan manajerial menjadi sebab utama oleh karena pergantian pengurus yang secara pengetahuan dan pengalaman belum mampu membawa BUMDES menjadi sektor publik andalan untuk menggerakkan ekonomi desa. Penurunan kinerja BUMDES banyak dipengaruhi oleh kiprah pengurus baru yang relatif pasif dibandingkan dengan pengurus lama.

### **Program Peningkatan Kewirausahaan BUMDES**

Berdasarkan uraian permasalahan diatas dan analisis dengan menggunakan Model Fadel, maka dapat disusun upaya-upaya sistematis dan sinergis yang perlu segera dilakukan oleh BUMDES. Program tersebut secara skematis diprioritaskan untuk bagaimana BUMDES bisa mengeksplorasi kekuatan internal BUMDES dan potensi warga masyarakat desa yang disinergiskan dengan analisis faktor-faktor eksternal dari analisis makro. Berikut adalah analisis makro dan analisis budaya organisasi yang dapat diidentifikasi menjadi peluang sekaligus tantangan bagi BUMDES untuk dijadikan landasan strategi usaha dan menjadi sumber daya untuk meningkatkan kapasitas manajemen kewirausahaan. Jika faktor-faktor tersebut bisa dijadikan menjadi potensi yang positif dan mendukung, maka dipastikan bisa meningkatkan kapasitas manajemen kewirausahaan BUMDES dan pada akhirnya bisa mendongkrak kinerja dan produktivitas BUMDES secara organisasional.

Jika dilakukan analisis strategis, faktor lingkungan makro yang ikut mempengaruhi usaha BUMDES adalah 1). Faktor Ekonomi; 2) Faktor Politik dan Hukum; 3). Faktor Sosial Budaya; 4). Faktor Teknologi; dan 5) Faktor Demografi. Untuk faktor ekonomi, secara nasional dukungan pertumbuhan ekonomi cukup stabil yaitu dengan pertumbuhan sekitar 5% cukup bisa menjadi pertimbangan bagi BUMDES untuk meningkatkan usaha dibidang apapun, begitupun bagi masyarakat desa yang berusaha di kota, misalnya dagang atau berwirausaha lainnya, masih memiliki peluang

dan kesempatan yang baik. Meskipun banyak pengamat bahwa terjadi penurunan daya beli masyarakat, namun sektor informal masih terus menggeliat karena jenis usaha sektor informal merupakan kebutuhan sehari-hari masyarakat kota, jadi meskipun mereka mengurangi konsumsi barang-barang tersier, mereka para penduduk di perkotaan tetap harus memenuhi kebutuhan sehari-hari, seperti makan, minum, ngopi, merokok, jajan, dan sebagainya. Kondisi perekonomian di desa pun tetap menggeliat, karena bersandar pada jenis usaha sektor informal.

Kemudian faktor-faktor sosial, politik dan budaya, tidak memiliki pengaruh yang negatif bagi perekonomian khususnya di desa Lebakherang, dan tentunya di desa-desa lain di Indonesia, sehingga dapat dikatakan bahwa kegiatan politik, seperti Pemilihan Presiden (Pilpres), Pemilu Legislatif (Pileg) dan Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada) atau pemilukada yang dilaksanakan malah membuat aktivitas ekonomi di desa meningkat, karena kegiatan tersebut mendorong aktivitas sektor informal baik di kota dimana warga masyarakat yang berdagang dan usaha lain, seperti percetakan, sablon dan sebagainya ikut mendapatkan partisipasi sebagai pemasok atau memberikan jasa atau pelayanan. Dengan semangat kebersamaan dan paguyuban, kegiatan politik praktis yang terus terjadi baik secara nasional maupun secara lokal di kabupaten maupun di desa, tidak memberikan pengaruh negatif, bahkan memberikan pengaruh positif dalam peningkatan usaha warga masyarakat.

Sementara itu, faktor teknologi dan faktor demografi sangat erat kaitannya, karena bonus demografi dimana secara potensial warga desa Lebakherang memiliki jumlah warga masyarakat yang berumur remaja cukup banyak, bahkan dalam perkembangan terakhir, kelompok warga usia remaja memiliki jumlah yang meningkat dari tahun 1990 an. Mereka sekarang tersebar bekerja di sektor swasta sebagai pekerja pabrik, ataupun ikut bekerja di sektor informal, seperti berdagang sebagai mitra usaha pemilik warung, bahkan jika ada pertemuan paguyuban warga Lebakherang di Jakarta atau Ikwil Jaya, mereka mendominasi baik jumlah maupun pengaruhnya. Keberadaan media sosial yang sudah masuk ke pedesaan, membuat informasi dan komunikasi antar warga semakin intensif dan cepat. Hal ini harus menjadi peluang bagi BUMDES untuk menjadikan faktor teknologi dan demografi sebagai potensi, sekaligus peluang bagi pengembangan usaha. Mereka harus dilibatkan dalam program-program BUMDES dan diajak untuk berperan aktif dalam program peningkatan ekonomi masyarakat.

Faktor-faktor makro tersebut yang kemudian didukung oleh budaya lokal yang positif yaitu kegotong royongan dan tingginya semangat paguuban, harus menjadi pertimbangan dalam merumuskan strategi dan implementasi program BUMDES. Secara sistematis program peningkatan kapasitas manajemen kewirausahaan dapat ditempuh melalui program langsung yaitu melalui progra, pelatihan AMT yaitu pertama adalah pelatihan motivasi berprestasi (*achievement motivation training*) bagi seluruh pengurus BUMDES dan

seluruh warga yang tergabung dalam mitra usaha BUMDES. Pelatihan perlu dilaksanakan dengan *model experienting training* yang lebih menarik dan memberikan dampak yang tinggi untuk membangun psikologis dan mentalitas para pengurus dan warga mitra usaha BUMDES. Pelatihan yang sederhana dengan pendekatan pendidikan orang dewasa (*adult learning*) akan lebih efektif dan memberikan efek yang kuat dimana pelatihan menggunakan pengalaman peserta untuk dijadikan materi pelatihan yang dengan metode pelatihan, peserta pelatihan bisa mendapatkan penguatan secara konsepsi, dan memberikan keyakinan sukses jika dilaksanakan.

Kemudian kedua, pelatihan manajemen keuangan bagi pengurus BUMDES untuk memperkenalkan dan melatih sistem administrasi keuangan yang benar dan tata kelola manajemen BUMDES yang baik. Prinsip-prinsip tata kelola perusahaan atau *good corporate governance* atau GCG harus mulai diajarkan dan ditanamkan kepada seluruh aparat desa dan pengurus BUMDES secara khusus. Prinsip *transparansi*, *responsibility*, *accountability*, *independency* dan prinsip keadilan atau *fairness* harus menjadi landasan utama dalam tata kelola BUMDES sebagai badan usaha sektor publik; Ketiga adalah membuat model bisnis dan model usaha baru yang disesuaikan dengan perkembangan jaman dan hasil analisis lingkungan makro. Misalnya bisnis jasa transportasi travel yang setiap hari pergi-pulang dari desa Lebakherang ke Jakarta dan kota-kota di Jabodetabek, bisa menggunakan aplikasi media sosial, sehingga si pengguna moda transportasi travel cukup

memesan via *group whatsapp* atau medsos lainnya, dan provider travel mengubah layanan menjadi proaktif dan jemput bola. Mereka juga perlu menyediakan fasilitas wifi selama perjalanan agar penumpang bisa tetap melakukan aktivitas di jejaring internet. BUMDES harus berani masuk kedalam bisnis transportasi, bermitra dengan para pemilik travel, baik dalam bentuk permodalan maupun pengembangan model bisnisnya.

Kemudian keempat dan merupakan terpenting adalah meningkatkan usaha tani dan ternak yang menjadi basis utama mata pencaharian warga masyarakat di desa Lebakherang. BUMDES harus tetap memberikan perhatian dan prioritas pada pembangunan di sektor ini, yaitu pertanian, peternakan dan perkebunan atau palawija. Mengingat sumberdaya di sektor ini sudah ada baik sumberdaya alam, sarana produksi pertanian ataupun peternakan sudah ada dan mudah didapatkan, sumberdaya manusia yang sudah pengalaman bertahun-tahun hidup sebagai petani dan peternak. BUMDES MUGIRAHAYU bisa menggandeng program kuliah kerja nyata atau KKN dari perguruan tinggi untuk membantu dari aspek pengetahuan dan keterampilan yang modern dalam program pertanian dan peternakan. Melalui perbaikan dan peningkatan manajemen praktis untuk pertanian dan peternakan, bisa mengatasi permasalahan yang terjadi dalam program usaha dan kemitraan BUMDES pada usaha tani dan ternak. Kegagalan karena pengetahuan dan keterampilan dalam usaha tani dan ternak bisa diatasi melalui peningkatan pengetahuan dan

keterampilan dari mahasiswa-mahasiswa dalam program KKN.

Terakhir, BUMDES bisa membuat usaha-usaha baru yang berbasis pada potensi masyarakat di desa Lebakherang yang selama ini belum dikelola, seperti kerajinan anyaman dari bambu, rotan, kemudian makana khas yang bisa dijual ke kota, seperti opak, gula merah, keripik singkong, keripik gadung, kacang-kacangan, dan buah-buahan. BUMDES bisa masuk kedalam bisnis baru tersebut melalui program permodalan, bantuan inovasi produk, distribusi dan pemasaran ke kota, meningkatkan pasokan atau *raw material*-nya, serta penyuluhan-penyuluhan yang terus dilakukan untuk menjaga semangat, serta untuk mengatasi kesulitan-kesulitan yang selama ini tidak ada yang membantu, sehingga fenomena “bocor halus” selalu terjadi dalam setiap program BUMDES. Bukan utopia atau sesuatu yang *imaginer*. Program peningkatan ekonomi desa bisa benar-benar terwujud jika dilakukan secara konseptual dengan menggunakan model Fadel dan dilaksanakan penuh dengan semangat dan tanggung jawab, serta adanya jiwa kewirausahaan bagi pemangku jabatan di desa khususnya di BUMDES. Apa yang menjadi harapan dari masyarakat atas kontribusi dan pelayanan sektor publik, khususnya di desa Lebakherang bisa diwujudkan, dan jika peningkatan ekonomi desa bisa diwujudkan dan secara agregat akan membantu pertumbuhan ekonomi nasional dan mengatasi masalah-masalah sosial di era digitalisasi sekarang ini.

## Daftar Pustaka

- Andi Hartik, Kontributor Malang  
[Kompas.com](https://ekonomi.kompas.com/read/2017/03/27/185143526/jumlah.bumdes.mencapai.18.446.unit), 2017, Artikel "Jumlah BUMDes Mencapai 18.446 Unit", <https://ekonomi.kompas.com/read/2017/03/27/185143526/jumlah.bumdes.mencapai.18.446.unit>.
- Badan Pusat Statistik, 2017, *Statistik Indonesia 2017*. BPS-Statistics Indonesia
- David, F.R. 2004. *Strategic Management: Cases*. Pearson Prentice Hall
- Ferlie, Ewan., Ashburner, Lynn., Pettigrew, Andrew., Fitzgerald, Louise., 1996, *The New Public Management in Action*. Oxford University Press, New York, USA
- Komara, E., *Filsafat Ilmu dan Metodologi Penelitian*, Penerbit Refika Aditama Bandung.
- Muhammad, Fadel, 2008, *Reinventing local government: pengalaman dari daerah*, Elex Media Komputindo, Jakarta, Jakarta
- Pavan, Aldo., Reginato, Elisabetta., Fadda, Isabella, 2014, *The Implementation Gap of NPM reforms in italian local governments. An Empirical Analysis*, Franco Angeli, s.r.l, Milano, Italy
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. *Manajemen Bisnis (JIPMB)*, Volume 3, Nomor 2, November 2015